

**SANS CARTES
NI BOUSSOLE**

MARC DE LEYRITZ

SANS CARTES NI BOUSSOLE

Il est urgent de diriger autrement

BUCHET • CHASTEL

www.sanscartesniboussole.com
contact@sanscartesniboussole.com

© Buchet/Chastel, Libella, Paris, 2021

ISBN 978-2-283-03573-3

Introduction

À la recherche d'un nouvel art de diriger

Le monde ne surgit que parce qu'il y a des perspectives.

HANNAH ARENDT,
Responsabilité et jugement

L'immense et l'intime

L'histoire des grandes découvertes, depuis les épopées méditerranéennes d'Ulysse jusqu'à l'exploration des confins de l'univers, est indissociable de celle des *instruments* de navigation. Des étoiles qui guidèrent les premiers Sapiens depuis l'Asie jusqu'aux îles océaniques, au GPS secourant le moindre promeneur muni d'un smartphone, de l'astrolabe nautique d'Henri le Navigateur aux modélisations de Laniakea, notre nouveau continent intergalactique, il n'est pas de grande entreprise humaine sans cap – sans *boussole*.

L'époque contemporaine a brouillé les cartes. Nous avons en partage un globe hyperconnecté, un « petit monde » où la technologie a aboli les distances, et hyperfragmenté, où les inégalités de toute nature se creusent, où les identités se crispent et les démocraties vacillent. Les défis qui sont à présent les nôtres – écologiques,



économiques, sanitaires, alimentaires ou migratoires – nous soumettent à un angoissant compte à rebours : comme le résumant les Nations unies dans leur Agenda 2030, nous n'avons plus qu'une décennie pour « tout changer » et sauver l'humanité.

À la fois volatile et opaque, cet environnement *imprévisible* complique la tâche de tout capitaine d'aventure collective, qu'il soit dirigeant d'entreprise, enseignant, responsable politique, parent, leader scientifique ou culturel, influenceur digital. Comment *diriger* sans direction ? Comment naviguer quand on ne sait même plus *ce que l'on ne sait pas* ?

Les instruments de mesure auxquels recouraient jusqu'ici les dirigeants d'entreprises ou d'institutions – PIB, performance financière, indices de cotations – conduisent à l'impasse : il est désormais établi que les modèles économiques hérités de la dernière révolution industrielle ont éreinté les équilibres sociaux et naturels.

Sans nul doute, un nouveau modèle de navigation est requis – simple, lisible, robuste, tendu par des critères plus vastes que les seules considérations financières. Pour ne pas mettre en péril son organisation et avec elle la société tout entière, le dirigeant d'aujourd'hui, patron de PME ou de multinationale, responsable d'ONG ou start-upper, doit désormais intégrer à son système de navigation sa performance *extra-financière* – en termes d'emploi, de dynamisation des territoires ou d'empreinte écologique.

Il s'agit pour le leader de *voir loin et large* à la fois, d'étalonner sa boussole sur un nord soutenable, tout en identifiant son *centre*, ses repères intérieurs – une éthique, des valeurs qui guident ses décisions – qu'il incarne chaque jour et partage avec ses collaborateurs.

« *Do the right thing* », c'est-à-dire « faire ce qui est juste » : l'invitation est aussi simple qu'ardue. Pour le dirigeant, elle demande

beaucoup de courage : celui d'abandonner la dictature du court terme pour s'engager à long terme, celui de s'appliquer à soi ce que l'on préconise aux autres – concernant par exemple la modération des rémunérations ou les systèmes de contrôles, le fait d'aller contre les idées reçues et de se montrer en toutes choses *fidèle* à soi-même.

Dégager en soi ces valeurs fondatrices suppose pour le dirigeant un cheminement personnel, un *travail* de conscience. Faut-il, pour autant, se lancer dans une interminable psychanalyse ? Non. Simplement, à chaque fois, dans l'histoire, que l'humanité a été privée de cartes lisibles, elle est revenue à l'humanisme. Qu'est-ce à dire ? Que pour chacun de nous – dirigeant, formateur, consommateur, citoyen –, le socle premier de valeurs est celui de *l'humain* : sa dignité, son respect, sa liberté, sa vulnérabilité aussi. Il y a là une éthique hic et nunc du leader : chacun peut, ici et maintenant, renouer avec l'humanité tout entière dès lors qu'il renoue avec sa propre humanité.

Une analogie pour ce nouvel art de diriger peut être celle du navigateur qui prépare une traversée de l'Atlantique : il doit viser un but, affûter son corps et son esprit et préparer savamment son bateau – c'est-à-dire transformer *l'organisation* et la *culture* de son entreprise. Comme ces tatouages que l'on voit parfois aux bras des marins, il doit tenir ensemble la boussole et l'ancre, le lointain et le présent, le très grand et l'intime.

Le leadership au temps du coronavirus

Au tournant de l'année 2020, la pandémie de Covid-19 a brutalement confirmé ce double impératif du leader : penser et agir *vaste*, et engager *l'introspection*. Dans un mouvement paradoxal, la



crise sanitaire, fulgurante, a en effet « enrôlé » une grande partie de l'humanité, tout en lui révélant sa profonde interdépendance. Comme le choléra invitait, dans un célèbre roman de Gabriel García Márquez, Prix Nobel de littérature, à réinventer l'amour¹, voici que le coronavirus nous invite, collectivement, à repenser le *leadership*.

L'épisode appelle d'abord fermement à la pensée *systemique*. Touchant cinq continents, il a confirmé la solidarité de fait qui unit les presque huit milliards de terriens : un habitant de la province du Wuhan, en plein cœur de la Chine, déjeune d'un pangolin malade acheté au marché, et quelques mois plus tard, le monde compte plus d'un million de morts, les nations décrètent l'état d'urgence, le couvre-feu est rétabli, les Bourses dévissent, l'économie mondiale vacille. La planète est minuscule, nous y partageons une communauté de destin. Les risques qu'affronte l'humanité – épidémie, cybersécurité, crise financière, tensions géopolitiques et commerciales, réchauffement climatique ou épuisement des ressources naturelles – nous tiennent tous ensemble. Imprévisibles, immenses, en rétroaction constante les uns avec les autres, ils ne peuvent être gérés que de manière collective.

La triste aventure – confinement aidant – invite également à la méditation. Quel avenir commun souhaitons-nous ? Inédite à cette échelle, couplant phénomènes biologiques et financiers, l'épidémie moderne a pourtant un air de déjà-vu. Nous ne sommes guère plus à l'aise face au Covid-19 que devant les pestes médiévales, la grippe espagnole – ou même l'effroi que suscitait aux Gaulois d'Astérix l'idée que « le ciel leur tombe sur la tête ». Cet étrange goût de *bis*

1. Gabriel García Márquez, *L'Amour au temps du choléra*, Le Livre de Poche, 1992.

repetita, c'est celui de la lucidité : comme secouée par les grands fléaux d'antan, comme après Auschwitz, Hiroshima et Nagasaki ou New York le 11 septembre 2001, l'humanité se rend compte de sa propre finitude. Cette impasse où bute notre espèce signe l'obsolescence de nos modèles de développement, fondés sur la surexploitation des ressources naturelles et la recherche d'un profit maximisé à court terme. Il est urgent d'en inventer de nouveaux, plus soucieux des personnes et de la planète.

C'est là qu'intervient fondamentalement le leadership : ce *processus* par lequel un individu exerce une influence sur un groupe humain à partir d'une finalité et d'une *vision* du futur. Face à la menace, le dirigeant – qu'il intervienne dans le domaine économique, politique, culturel, spirituel ou scientifique – a un rôle majeur pour impulser la mobilisation générale. Aujourd'hui, c'est de dirigeants capables de faire advenir des attitudes et des modèles *responsables* que nous avons plus que jamais besoin.

« Il eut l'intime conviction, écrit García Márquez dans *L'Amour au temps du choléra*, que les êtres humains ne naissent pas une fois pour toutes à l'heure où leur mère leur donne le jour, mais que la vie les oblige de nouveau et bien souvent à accoucher d'eux-mêmes. » Au pied du mur, nos sociétés doivent accoucher sans attendre d'un leadership généreux, mondial, collaboratif, réaliste, en un mot *soutenable*. Sous peine de donner raison à un autre roman du Nobel colombien, *Chronique d'une mort annoncée*². À défaut, nous risquons la multiplication d'initiatives désordonnées sans véritable impact, à l'image des Shadoks qui ont enchanté l'enfance des boomers : « Et pendant ce temps, les Shadoks pompaient, pompaient... »,

2. Gabriel García Márquez, *Chronique d'une mort annoncée*, Grasset, 1981.



métaphore de notre absurdité face au travail et au dérèglement du système. « Il vaut mieux pomper même s'il ne se passe rien que de risquer quelque chose de pire en ne pompant pas », concluaient les braves créatures, dont la planète finira par disparaître. Plutôt que de s'épuiser et d'épuiser la planète par une vaine agitation, il est urgent de réinventer l'action.

La disruption du leadership

Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement les technologies qui sont soumises à des forces disruptives, ni les modèles d'affaires, ou la pérennité de telle entreprise, mais le leadership lui-même. L'environnement est déchiré par des forces contradictoires qui évoquent le pot au noir, cette zone redoutée des navigateurs et des aviateurs, caractérisée par des vents contraires et des grains orageux violents. À l'époque des grandes découvertes de la Renaissance, nombre de vaisseaux y sont partis par le fond, comme plus récemment le vol AF447, abîmé en mer entre Rio de Janeiro et Paris³.

C'est particulièrement le sommet des entreprises, le *top of the house*, qui est affecté. Ainsi, en vingt ans, la durée moyenne du mandat d'un directeur général de grands groupes est-elle passée de plus de dix ans à environ cinq ans⁴. Un hebdomadaire économique titrait à la veille des assemblées générales de 2021 : « Les P-DG, une espèce en voie d'extinction⁵ ». À quoi est-ce dû ? Les dirigeants seraient-ils devenus moins compétents ?

3. Voir Mireille Delmas-Marty, *Sortir du pot au noir*, Buchet/Chastel, 2019.

4. Strategy& (PwC) : <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.html>.

5. *Challenges*, 24 avril 2021.



Parfois, ce sont des fautes éthiques qui sont en cause comme dans les cas récents de Renault, du Crédit Suisse, de WPP, de Wirecard ou de WeWork. L'évolution notable est que la justice, la société et les médias seront de plus en plus prompts à mettre en cause non seulement les coupables mais aussi ceux qui les ont laissés faire. De ce point de vue, la faillite d'Enron entraînant dans son sillage celle d'Arthur Andersen en 2001 a constitué un précédent spectaculaire. Mais, en somme, rien de nouveau depuis l'Antiquité romaine qui connaissait déjà des faillites frauduleuses retentissantes ou la banqueroute des assignats de John Law qui a ébranlé l'économie française en 1720.

Ce qui est nouveau, c'est que les régulateurs, la justice et les médias sont de plus en plus vigilants, renforcés par la place croissante des lanceurs d'alerte. Ainsi, le cabinet de conseil en stratégie McKinsey a-t-il décidé de ne pas renouveler le mandat de son directeur général à la suite de l'implication et de la condamnation de sa firme dans le scandale des opioïdes qui a causé 400 000 morts aux États-Unis. Cette décision est caractéristique de ce nouvel état d'esprit : l'intégrité personnelle du dirigeant n'est pas directement en cause, mais est sanctionnée son incapacité à transformer le système avec célérité. De la même manière, le directeur général du géant minier Rio Tinto a dû présenter sa démission en 2020, à la suite du dynamitage en Australie de sites archéologiques aborigènes, pourtant préalablement approuvé par les autorités gouvernementales. On relève une intolérance croissante vis-à-vis de comportements moralement condamnables, même s'ils sont difficiles à appréhender au plan du droit.

Mais au-delà de ces cas de dérive éthique, c'est bien de l'érosion du référentiel de compétences que l'on peut parler ; il s'agit d'une



véritable disruption. Une étude récente « Leadership/#Disrupted⁶ » fait ressortir, à partir d'une analyse de plus de 6 000 dirigeants que deux compétences sont essentielles pour le futur : l'inclusion et l'innovation. Ces deux qualités sont profondément liées, car ce qui est novateur et durable provient souvent d'une démarche collective et altruiste. L'analyse démontre que certains secteurs, souvent les plus dynamiques, sont riches de ces compétences : biotech, aéronautique, services professionnels, software. D'autres, sans surprise, éprouvent plus de difficultés : banques, énergie, transports et logistique, automobile... La demande est forte, dans le monde entier, de dirigeants faisant la preuve de ces qualités.

La disruption ne se cantonne pas aux directeurs généraux et aux membres de leur équipe : elle touche désormais les salles plus feutrées des conseils d'administration, sous la pression directe des activistes qui s'y attaquent directement et des investisseurs institutionnels qui soutiennent jusqu'à 80 % de leurs résolutions. De ce côté aussi, la pression monte : BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs du monde, a annoncé en 2020 s'être opposé au renouvellement de plus de 5 000 administrateurs dans les conseils des sociétés où ils détiennent une participation. En 2021, sur la place de Paris, on assiste simultanément à une disruption profonde, au niveau de la gouvernance, de deux grands groupes du CAC40, Lagardère et Danone, dont l'un des deux au moins risque de ne pas se relever.

6. « Leadership/#Disrupted : A study over six thousand senior executive assessments, benchmarking new indicators of effective leadership », Russell Reynolds Associates, 2021.

Vers un nouvel art de diriger

Organiser l'avenir ne se fait pas « tout seul » : le changement a besoin d'être impulsé, porté et incarné par un leadership visionnaire. L'enjeu, pour les organisations humaines, est de se doter des leaders qui leur permettront de changer le cours des choses s'il n'est pas soutenable, de préserver leurs emplois, de créer longtemps de la valeur pour tous, tout en ménageant le futur de l'humanité.

Qui sont donc ces *dirigeants qui se sentent responsables de l'avenir* ? Comment les reconnaître ? Nous allons apprendre à les identifier, à les valoriser, à leur permettre d'émerger au bénéfice de leurs structures, des personnes, de l'avenir. La réflexion concerne les leaders au sens *large* ; pas uniquement le seul leadership en entreprise, mais de tout type d'organisation, de tout type de domaine – éducation, ONG, politique, administration, organisation multilatérale, communauté spirituelle... –, et tous les hommes et les femmes en position de *responsabilité* dans le collectif.

Pour espérer pouvoir bâtir un avenir commun vivable, il est crucial que *tous* ces leaders, quel que soit leur champ d'action, partagent un langage commun. Il s'agit de définir une grammaire commune du leadership, mue par une approche systémique, inspirée du vivant, portée par un élan d'entreprendre, non pas seulement de diriger ou d'optimiser, marquée du sceau du *collectif*, au-delà du leadership individuel, voire de l'*alternance* – dirigeant un moment, dirigé un autre. En ceci, le leadership d'avenir ne saurait être d'abord une position, mais une disposition.

Les dirigeants porteurs d'avenir ont des compétences bien sûr, un *savoir-faire*. Mais ils ont aussi et surtout des qualités humaines,



un *savoir-être*. Ils ne sont pas nécessairement l'archétype du patron ou de la patronne ultra-charismatique, brutal, tranchant. Ils peuvent être au départ très discrets, presque hors système – d'où l'importance de savoir remarquer leur talent. Ils ont une capacité à penser *autrement*, à sortir de la boîte, à changer de lunettes, à se poser des questions neuves.

Le dirigeant de l'avenir a, nécessairement, une intelligence systémique : il a conscience que toutes les pièces du puzzle humain sont interdépendantes et apprend à faire les *liens*. « Intelligence » vient du latin *inter legere* – « discerner, saisir, comprendre » –, ce qui permet de lire des liens entre les réalités, de démêler, de distinguer. Ainsi, l'étymologie nous rappelle fort à propos que le contraire de l'intelligence n'est pas la bêtise : c'est la négligence, l'ignorance ou la négation des liens. La négligence conduit à l'insoutenable. C'est la négligence, l'incapacité à repérer les liens, qui est sans nul doute la nouvelle forme de bêtise des puissants.

Le dirigeant de l'avenir préfère les questions judicieuses aux questions faciles. Face à une crise, « Quelle unité de production dois-je fermer demain ? » est une question relativement facile, même si elle est douloureuse. En revanche, « Comment transformer l'ensemble de mes unités de production pour qu'elles continuent toutes à fonctionner demain et après-demain ? » est une question judicieuse. Les questions judicieuses sont celles qui nous mettent en route, nous transforment par le dialogue et par la réflexion. Ainsi, la question « Quelle heure est-il ? » ne demande guère de réflexion ou de débat. C'est d'ailleurs dans ce domaine que l'intelligence artificielle peut exceller. Au contraire, la question posée à son conjoint : « M'aimes-tu toujours autant qu'au moment de notre rencontre ? » met en marche, car quelle que soit la réponse, elle enclenche



nécessairement un dialogue et une transformation⁷. Assumons donc dès maintenant que cet essai sera celui des questions judicieuses et, espérons-le, transformatrices.

Le dirigeant de l'avenir sait autant apprendre que désapprendre : pour faire émerger de nouveaux paradigmes, de nouvelles façons de fonctionner, de travailler, il se dépouille d'anciens instincts, d'attitudes installées devenues inopérantes.

Enfin, le dirigeant qui entend prendre une responsabilité par rapport à l'avenir me semble devoir développer une certaine conscience de « l'absolu ». La notion n'est ni une provocation ni une bizarrerie : il s'agit simplement de mesurer non seulement les intérêts de l'organisation, mais aussi la finalité qui la dépasse – de servir, osons le mot, une transcendance, une réalité supérieure, la notion d'un « mieux collectif » qui commence par soi et gagne des cercles sans cesse élargis.

Le champ d'action du dirigeant d'avenir, sa *carte*, c'est le système entier, au-delà des murs de son organisation. Sa *boussole*, c'est le cap de long terme qu'il ou elle trace de manière claire, déterminée, soutenable. Son *ancree*, c'est sa conscience, ses valeurs, sa stabilité, sa liberté – son architecture intérieure.

Développer les talents dans un monde sous haute tension

C'est précisément mon métier que d'accompagner les dirigeants de grandes entreprises européennes, de secteurs et de structures

7. Pour cette belle réflexion, je remercie Claude Riveline, ingénieur du Corps des mines, professeur et chercheur à l'École des mines de Paris.



actionnariales très variés : j'interviens dans les moments de transition du leadership – typiquement, la succession d'un directeur général ou d'un membre de son équipe, la désignation d'un président de conseil d'administration ou d'un administrateur. Il m'arrive aussi fréquemment d'accompagner des conseils d'administration ou des équipes de direction dans leur composition et leur fonctionnement collectif pour les aider à appréhender convenablement les enjeux de l'avenir, à revisiter leurs priorités et leur manière de penser.

Il y plus de vingt ans, j'ai passionnément embrassé ma profession actuelle avec une conviction : l'entreprise est un lieu majeur de création de la prospérité, et son levier le plus puissant et le moins maîtrisé est bien le *leadership*. Une erreur de nomination peut durablement faire trébucher l'organisation et déséquilibrer son écosystème ; à l'inverse, choisir le « bon » dirigeant est la clé d'une valeur pérenne, tant pour l'organisation que pour son environnement.

Mon métier, en vingt ans, s'est profondément transformé, et j'ai essayé de contribuer à cette transformation dans les deux cabinets internationaux de conseil en leadership auxquels j'ai été ou suis associé (Egon Zehnder puis Russell Reynolds Associates). Quand j'ai commencé, dans les années 2000, un ouvrage best-seller de trois consultants du cabinet McKinsey faisait référence dans la profession : *The War for Talent*, « La Guerre des talents »⁸. Le titre donnait le ton : compétition, exclusion dans une « chaîne alimentaire » impitoyable... Je choisis, dès le début, une orientation résolument différente, convaincu que les talents se développent et se cultivent dans des écosystèmes vertueux et que, pour des décisions de nomination

8. Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones et Ed Michaels, *The War for Talent*, Harvard Business Press, 2001.

pertinentes dans un monde toujours plus complexe, il fallait investir simultanément dans deux dimensions : l'*élargissement* et l'*approfondissement* de notre approche.

L'élargissement suppose d'ouvrir le regard non plus au seul candidat, mais à l'équipe, à l'organisation tout entière, et même au-delà, à son environnement présent et *futur* – sectoriel et extra-sectoriel, économique, social, territorial, naturel... L'approfondissement, quant à lui, demande de creuser non seulement les compétences du candidat (ce qu'il sait « faire »), mais aussi ses qualités, ses valeurs, ses modes de cognitions (son « être »). C'est ce que je me suis attelé à développer, pour apporter aujourd'hui des processus visant à aligner les parties prenantes au sein d'un conseil d'administration ou d'une équipe de direction, à évaluer finement les qualités des candidats au regard de leur environnement, ou encore à les accompagner dans leur développement.

En quelques années, notre contexte a tellement changé que les règles de la sagesse conventionnelle sont devenues obsolètes. Au regard des erreurs d'appréciation que j'ai pu observer ou parfois commettre moi-même, j'aurais sûrement pu composer un ouvrage solide sous l'angle « Comment choisir le mauvais P-DG ? » Notre pays, qui a vu en trente ans disparaître tant de fleurons entrepreneuriaux et les bassins industriels qu'ils irriguaient, est malheureusement riche en exemples liés à de mauvais choix de dirigeants. Ma vocation est d'aider les dirigeants ou des équipes à aller plus loin, d'aider la gouvernance et la « dirigeance » – comme on dit au Québec pour éviter l'anglicisme *management* –, à s'adapter à un monde qui change. Aussi, je choisis de proposer des réflexions qui ouvrent des pistes.



Depuis le début de ma vie professionnelle, j'ai assisté à l'obsolescence brutale des dirigeants qui n'avaient pas su intégrer la transition numérique ou la nouvelle donne financière après la crise de 2008. De la même façon, ceux qui n'embrassent pas aujourd'hui la soutenabilité, la *Love Revolution*, me disait l'un de mes enfants, risquent d'intégrer à leur tour les rangs de ces générations sacrifiées.

Réimaginer le leadership : un cheminement

Face à des équations économiques, sociales et environnementales toujours plus complexes, que peut faire le leader d'aujourd'hui pour garantir le succès pérenne de son organisation tout en contribuant à résoudre les grands défis du siècle ?

Le leadership doit répondre avec pertinence aux exigences de son temps. Pour la première fois, en 2019, davantage de dirigeants ont dû quitter leur poste autant pour des raisons éthiques que pour des raisons de performance⁹. Aujourd'hui, dans un monde en « crise de crises » permanente, le leader ne peut plus passer à côté de la transition soutenable.

Les catégories traditionnelles de la responsabilité, pour faute ou sans faute, ne tiennent plus dans le monde tel qu'il va : personne n'est coupable, mais nous sommes tous responsables. Dès lors, le dirigeant peut réinventer sa responsabilité, non plus comme une imputation, laquelle regarde en arrière, mais comme une mission, projetée vers l'avant.

9. Strategy& (PwC) : <https://www.strategy-business.com/article/Succeeding-the-long-serving-legend-in-the-corner-office>.

Le nouvel art de diriger dans la tourmente se caractérise par une nouvelle manière de voir, d'agir et de vivre. La nouvelle manière de voir, par une approche systémique, ouverte à l'ensemble des dimensions et des acteurs impactés par son action (Partie I : « Voir » ou L'approche systémique) ; une nouvelle manière d'agir, inspirée du vivant, pour développer une organisation marquée par la vitalité, l'agilité, la résilience (Partie II : « Agir » ou L'élan vital) ; une nouvelle manière de vivre, en replaçant la personne humaine au cœur de ses considérations et de ses arbitrages, en humaniste et dans une attitude de service. Cela requiert des qualités d'être, une éthique exigeante, fondatrices des qualités d'action (Partie III : « Vivre » ou Aligner le Faire et l'Être).

Partie I

VOIR

Pour une approche systémique

Ils regardent ce que je regarde, mais ils ne voient pas ce que je vois¹.

FÉLICITÉ DE LAMMENAIS

1. Nous sommes en 1790, Lammenais était alors âgé de 8 ans. Avec sa gouvernante, il assiste, des remparts de Saint-Malo, à un naufrage que regardent de nombreux badauds. Sa gouvernante veut le ramener à la maison pour l'entraîner loin de ce spectacle sinistre et du plaisir vulgaire de la foule. C'est alors qu'il lui fait cette réponse pleine de panache, digne des meilleurs systémiciens.

Chapitre 1

L'insoutenable légèreté du monde

Mais à part ça, madame la Marquise, tout va très bien !

RAY VENTURA

L'insoutenable insouciance

En 1938, Ray Ventura, compositeur français célèbre pour ses facéties musicales, remportait un franc succès avec « Madame la Marquise », cet air que nous connaissons tous. Nous étions alors à la veille de la Seconde Guerre mondiale, l'une des plus grandes tragédies que l'humanité ait connues. Les circonstances – politique de l'autruche et compromis de toute nature face à la montée du nazisme – n'avaient pas échappé à l'espiègle chansonnier. C'était le temps où Arthur Neville Chamberlain, Premier ministre britannique, se réjouissait d'avoir signé avec la France « un très bon accord avec M. Hitler » : les dramatiques accords de Munich. Plus lucide, Édouard Daladier, président du Conseil français, de retour à l'aéroport du Bourget, soupirait devant le peuple en liesse, acclamant ce qu'il pensait être une promesse de paix : « Ah, les c... ! S'ils savaient ce qui les attend... »



« Tout va très bien, tout va très bien ! » La farce est légère, et heureusement il n'est pas encore interdit de rire de tout. Ou de rire jaune : les civilisations les plus brillantes, les plus puissantes, restent souvent aveugles à l'effondrement qui les guette.

L'histoire ne manque pas d'exemples pour nous dessiller les yeux. Qui se souvient de la splendeur de l'empire d'Alexandre, au IV^e siècle av. J.-C., du fastueux royaume perse sassanide au VII^e siècle de notre ère, de la luxuriante civilisation khmère, dont il ne reste que ruines emmêlées à la jungle, de l'Empire mongol du XIII^e siècle, colosse aux pieds d'argile, des joyaux de Constantinople, ou encore de cet interminable chapelet de civilisations raffinées et énigmatiques – roche rouge de Pétra taillée par les Nabatéens, sophistication des Amérindiens Anasazis, *moaï* majestueux de l'île de Pâques ? « Tout empire périra », professait l'éminent historien Jean-Baptiste Duroselle¹.

Mais pourquoi donc ? Les recherches minutieuses des historiens, économistes et sociologues sont formelles : jamais les civilisations ne meurent *d'une seule cause*. Elles sombrent sous la poussée conjointe de *plusieurs facteurs* : crises de croissance, notamment en matière d'assimilation des populations conquises, paupérisation économique, épuisement du modèle militaire, apparition et renforcement de rivaux intérieurs et extérieurs...

En particulier, elles s'essoufflent à mesure qu'elles épuisent les ressources humaines et naturelles à leur disposition : c'est ce que documentait rigoureusement l'historien britannique Ronald Wright dans sa *Brève histoire du progrès*², à partir de quatre exemples

1. Jean-Baptiste Duroselle, *Tout empire périra : Une vision théorique des relations internationales*, Armand Colin, 1992.

2. Ronald Wright, *A Short History of Progress*, House of Anansi Press, 2004.

de triste mémoire : Sumer, région située à l'extrême sud de la Mésopotamie antique, l'Empire maya, l'île de Pâques et la Rome antique. Toutes quatre puissantes, créatives, spirituelles, épanouies, ces expériences florissantes s'effondrèrent après avoir épuisé jusqu'à l'os ce que leur offraient la terre et les hommes. Ces naufrages pourraient nous interpeller, nous qui consommons chaque année, on le sait, près de deux fois plus que ce que la planète est capable de nous donner.

L'histoire nous rappelle les mots de Paul Valéry – nos gênes les portent aussi, qui n'ont pas oublié les vagues glaciaires nous confinant au fond des grottes, les météorites et éruptions pulvérisant toute vie – : « Nous autres, civilisations, nous savons maintenant que nous sommes mortelles³. »

Le cocktail Molotov mondial

Le poète méditait ce constat en 1919, après la Grande Guerre, au tout début de l'histoire moderne. Quel regard porterait-il alors sur le monde actuel ?

Notre jeune siècle marche sur un terrain miné, polyfracturé : il vit littéralement une « crise de crises ». Urgence climatique, crises financière, sanitaire, sociale, aveuglement scientifique, délitement absolu de la culture des *commons*, ces « biens communs » qui ne sont à personne et dont nous dépendons tous : aucune de ces ruptures n'est neuve *en elle-même*. Mais voilà que nous les subissons toutes ensemble.

3. Paul Valéry, « La crise de l'Esprit », in *La Nouvelle Revue Française*, 1^{er} août 1919.



Crise écologique

L'humanité, flambeuse, vit à crédit. Elle dilapide plus de ressources naturelles que la Terre n'en a en poche. Si la population mondiale s'alignait sur le mode de vie français, il nous faudrait trois globes pour assouvir la surconsommation – et six si nous vivions tous comme les Australiens. La température grimpe à chaque nouveau rapport du GIEC : les dernières prévisions du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat⁴ tablaient a minima sur un réchauffement de 1,5 à 2 °C. Les émissions de CO₂ et de gaz à effet de serre font, chaque année, voler en éclat le plafond de verre fixé par l'accord de Paris et les COP successives.

Les conséquences sur l'élévation du niveau des océans, l'appauvrissement de la biodiversité, la multiplication des événements météorologiques extrêmes, n'échappent plus même aux climatologistes forcenés. Les incendies succèdent aux ouragans. Les réfugiés climatiques, qui ne peuvent plus travailler et vivre là où ils sont nés – bergers mongols fouettés par les vents de sable sur des pâturages desséchés, pêcheurs du Pacifique pris au piège de rivages submergés –, se lancent déjà sur les routes par milliers. La Banque mondiale estime que les déplacés écologiques représenteront jusqu'à 143 millions de personnes en 2050 rien qu'en Afrique subsaharienne, en Asie du Sud et en Amérique latine. Les nouvelles générations, *millennials* et *post-millennials* nés avec le siècle, ne pardonnent plus à leurs aînés – les « Ubu roi » modernes – d'être partis avec la caisse.

4. Communiqué de presse du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 25 septembre 2019 : <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/09/sroc-press-release-fr.pdf>.

Crise du partage de la valeur

10 % de la population mondiale possède, en stock, près de 90 % de la richesse mondiale. En haut de l'échelle, 1 % des terriens sont assis sur 50 % du pactole⁵. À pied, sur des radeaux de fortune, cachés sous des camions ou le train d'atterrissage des avions, les migrants économiques risquent leur vie pour un avenir meilleur. La Méditerranée, *mare nostrum* que bordent des siècles de civilisation et de culture, est devenue une fosse commune marine. Dans les rues de Paris, des familles syriennes au complet essaient de résister au froid. Cent fois démantelés, cent fois reformés, les camps de réfugiés comme celui de Sangatte, près de Calais, ne dépasseraient pas au côté des pires bidonvilles de Manille, de Bombay ou de Karachi.

Certes, depuis près de deux cents ans, la prospérité croît dans le monde en valeur *absolue*. L'extrême pauvreté recule, l'espérance de vie s'allonge, le niveau sanitaire s'améliore. De nombreux travaux chiffrent rigoureusement cette évolution, compilés dans des ouvrages exigeants comme ceux du chercheur américain Steven Pinker⁶ ou du Suédois Johan Norberg⁷. Mais les écarts entre ceux « d'en haut » et ceux « d'en bas », eux, ne se résorbent pas, bien au contraire : alors que la richesse créée augmente d'année en année, les inégalités progressent au même rythme, à la fois *dans* les pays et *entre* les pays. L'actualité et son chapelet de guerres et de terrorisme, de grèves, de révoltes urbaines et de percées populistes nous en rappelle chaque jour les conséquences sociales et politiques.

5. « Reward work, not wealth », Rapport Oxfam, janvier 2018.

6. Steven Pinker, *Le Triomphe des Lumières*, Les Arènes, 2018.

7. Johan Norberg, *Non, ce n'était pas mieux avant*, Pocket, 2018.



Ajoutons à cela les tensions croissantes, à l'échelle planétaire, entre centres hyperconnectés et périphéries laissées pour compte. Cette fracture géographique explique en partie des crises comme celle des Gilets jaunes en France – dont la plupart, manifestant leur désarroi et leur colère contre les « élites », disaient souffrir d'un terrible sentiment d'oubli. Ce constat, le géographe Christophe Guilluy l'avait établi dès 2015 dans un essai remarqué : *La France périphérique*⁸, dans lequel il soulignait l'intenable tension entre une « France des métropoles » intégrée à l'économie monde et une France fragile, populaire, concentrant la majorité de la population à l'écart des dynamiques mondiales.

La fracture géographique nourrit des fractures politiques. « Entre une distance de 30 à 60 km du centre des grandes agglomérations, le FN obtient des pourcentages dépassant de 65 % ceux du centre », notait le démographe Hervé Le Bras⁹. Au Royaume-Uni, la carte des votes « Leave » ou « Remain » pour le Brexit suivait la même dynamique : partir loin des grands centres urbains, ou rester dans les métropoles¹⁰. Partout, les temps sont à « l'homme fort », au caudillo : l'alternance entre populisme et démocratie remplace peu à peu celle, classique, entre droite et gauche, conservateurs et libéraux. À défaut d'une *vision*, le leader populiste, tel un Jair Bolsonaro au Brésil, un Donald Trump aux États-Unis ou un Viktor Orbán en Hongrie, séduit son électorat par des promesses d'*efficacité*.

À cette charge déjà explosive, ajoutons encore quelques ingrédients. La crise financière, bien sûr : celle de 2008 a mis l'économie

8. Christophe Guilluy, *La France périphérique : Comment on a sacrifié les classes populaires*, Flammarion, 2014.

9. « Quand le boulanger s'en va, le vote FN grimpe », *Le Point*, 14 décembre 2017.

10. Jean Pisani-Ferry, « Fracture territoriale, fracture électorale », *La Tribune*, 16 octobre 2016.

mondiale à genoux. Que dire de celle qui nous guette au lendemain de la pandémie de coronavirus ? La principale vulnérabilité de la finance internationale, c'est sa déconnexion majeure avec la réalité : aujourd'hui, 95 % des flux financiers n'ont aucun lien sous-jacent avec l'économie réelle. Les instances de régulation nationales et internationales, conscientes des dangers de cette poudrière spéculative, sont impuissantes à la réguler : avec le *shadow banking* – c'est-à-dire l'activité d'intermédiation financière qui n'est pas opérée par des acteurs traditionnels du système bancaire, une somme équivalente à plus d'une fois le PIB mondial échappe à tout contrôle. L'investisseur américain Warren Buffet parle d'« armes financières de destruction massive ». C'est une approche de court terme, qui ne récompense ni l'éthique ni l'approche de long terme.

La crise de gouvernance

La gouvernance désigne le processus par lequel des parties prenantes trouvent ensemble des solutions à des problèmes complexes. Aujourd'hui, aucun cadre institutionnel commun ne permet de réunir efficacement États, entreprises, associations, citoyens, pour résoudre les immenses défis de notre siècle. L'impuissance du système multilatéral à déployer des solutions face à l'urgence climatique en est un exemple désolant. Certes, des tentatives commencent à voir le jour, de l'Assemblée générale des Nations unies au World Economic Forum de Davos ou à l'Organisation mondiale de l'environnement, en passant par des initiatives gouvernementales et sectorielles, pour faire émerger de nouvelles coalitions d'acteurs de tous horizons dépassant les anciens clivages. Mais la route est encore longue.



La crise scientifique

Du clonage à la bombe atomique, de la sélection génétique à l'intelligence artificielle, « notre pouvoir d'agir, comme le résume le philosophe allemand Hans Jonas, nous entraîne au-delà des concepts de n'importe quelle éthique d'autrefois¹¹ ». Nos capacités technologiques sont devenues stupéfiantes, presque sans limites. En elles-mêmes, elles sont « neutres », c'est-à-dire que seul l'usage qu'en fait l'humanité leur donne une coloration morale. Or notre époque effrénée s'intéresse davantage à ce qui est *faisable* qu'à ce qu'il est *bon de faire*.

J'aimerais clore cette liste de crises sur un sujet majeur : le délitement de la notion de « biens communs ». Tangibles ou intangibles, ces actifs n'appartiennent à personne et ont pourtant une valeur incommensurable : l'atmosphère, la nature, la culture, les langues, les infrastructures – des routes à Internet... C'est sur ces *commons*, ces biens communs, que nous avons bâti nos sociétés.

Pourtant, ils ont tout à fait disparu de nos catégories économiques, politiques, financières, et même mentales ! Ils sont à peine chiffrés, à peine enchâssés dans des cadres juridiques propres. Des tentatives sont bel et bien faites : par exemple, la taxe pollueur-payeur ou autres *green taxes* essaient de mesurer et compenser la valeur des émissions toxiques d'une entreprise, mais elles ont un effet relatif. Au mieux, elles génèrent des recettes budgétaires, mais aucune réaction commune plus responsable. Pire, elles légitiment presque les comportements polluants, avec le sentiment d'avoir « acheté » ce droit. En réalité, ni la nature ni les biens communs

11. Hans Jonas, *Le Principe responsabilité : Une éthique pour la civilisation technologique*, Flammarion, coll. « Champs », 2013.

culturels ou sociaux ne sont aujourd'hui traités sous des concepts ou structures clairs. Ils ne sont même plus *pensés*. Or les anthropologues vous le diront : quand quelque chose n'est plus nommé, comme par magie... il disparaît. C'est ainsi que nos précieux *commons* sont massacrés, dans l'indifférence générale.

L'économiste français Jean Tirole, Prix Nobel d'économie en 2015, y réfléchissait brillamment dans son *Économie du bien commun*¹² : nous sommes à la tête d'un fabuleux trésor, un capital collectif qui a fondé notre civilisation. Nous le dilapidons. Notre capacité collective à penser l'avenir n'a pas grandi à mesure de nos capacités technique, industrielle, technologique.

« Nous sommes en train d'accomplir des choses que tous les âges ont considéré comme la prérogative exclusive de l'action divine », alertait déjà en 1958 la philosophe allemande Hannah Arendt¹³. Qu'est-ce à dire ? Que nos actions frénétiques, parfois géniales, presque toujours irraisonnées, pourraient entraîner de façon tout à fait absurde et non intentionnelle la fin de la lignée humaine. Certes, d'autres empires ont disparu par le passé. Mais aujourd'hui, pour la première fois, nous sommes confrontés à la possibilité de la mort globale de l'humanité.

De la société de progrès à la société du risque

Dans l'exercice de ma profession reviennent souvent dans la conversation les risques nouveaux que les dirigeants identifient dans la conduite de leurs affaires. La liste est impressionnante !

12. Jean Tirole, *Économie du bien commun*, PUF, 2016.

13. Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1961.



Pourtant, nos échanges s'achèvent presque toujours de la même manière : « Bon, de toute façon, ce sont des macrorisques, on n'y peut rien. Autant ne pas s'y attarder ! » Je n'en suis pas si sûr : les risques, pas plus que les crises, ne sont le lot de notre siècle. Mais ceux d'aujourd'hui, même immaîtrisables, ont une double particularité : ils ont une origine humaine et ils mettent en cause la dynamique même du progrès.

Quels sont-ils ? Certains, on l'a vu, sont de nature systémique : c'est le cas du réchauffement climatique, de la gestion des flux migratoires, la cybersécurité, la propagation des déséquilibres financiers ou encore des pandémies. À l'image d'Internet ou du trafic aérien, nos sociétés et nos économies sont désormais structurées en réseaux : d'innombrables canaux d'échanges se croisent, se concentrent, se dispatchent à partir de « nœuds » stratégiques, tels les serveurs géants, les hubs aéroportuaires ou les grandes places boursières. Cette nodularité et la densité des liens permettent une circulation extraordinaire des personnes, des produits, des idées, des concepts... mais aussi des virus en tout genre – biologiques, informatiques ou idéologiques ! Les organisations et leurs dirigeants sont conscients du potentiel inouï de cette viralité... mais aussi de ses incontrôlables dangers.

La deuxième grande catégorie de risques dont s'alarment mes interlocuteurs relève de la dynamique des réglementations. Nombre d'entre eux ne voient pas émerger les cadres normatifs neufs qui vont considérablement impacter leur activité : des textes déterminants mais méconnus, comme la norme ISO 26000 ou la future Taxonomie européenne des activités vertes, auront des effets majeurs, et impacteront l'émergence de nouveaux champions. Nous en parlerons longuement.

Ne pas les « voir venir » peut déclasser durablement une organisation. On assiste ainsi à une croissance rapide des actifs déclassés, les « *stranded assets* ». Leur dévaluation est liée à des changements importants et soudains en matière de législation, de contraintes environnementales ou d'innovations technologiques, ce qui les rend obsolètes avant leur amortissement complet. Le rôle du dirigeant est précisément de prendre la mesure de ces changements d'environnement structurants.

Troisième type d'inquiétudes : les risques liés à l'hyperconcurrence nationaliste. Face aux risques systémiques, les grandes économies mondiales raniment le vieux réflexe protectionniste. Restriction des flux, augmentation des taxes, durcissement des importations, guerre des données... la rivalité commerciale féroce qui existe ces dernières années entre la Chine et les États-Unis en donne un avant-goût. Dans un monde où la *data*, formidablement trustée par les GAFa ou les BATX (les géants du web chinois : Baidu, Huawei, Alibaba, Tencent et Xiaomi), a remplacé l'or noir, les entreprises européennes commencent à devenir lucides sur les conséquences dramatiques qu'aurait un tarissement des flux.

Nous sommes là face à des risques colossaux, imprévisibles, ingérables à l'échelle individuelle – les fameux *cygnes noirs* de Nassim Nicholas Taleb¹⁴. L'écrivain convoque une image désormais célèbre : une dinde, qui actualise chaque jour la courbe de son poids, pendant mille jours, se réjouit de la voir joliment progresser : quelle relation fructueuse avec le fermier qui la nourrit, quel écosystème prospère ! Le 1 001^e jour arrive – celui de Thanksgiving. Enfournée, rôtie et mangée, la belle dinde n'a plus ni le temps ni le loisir de

14. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, Random House, 2007.



reconsidérer son cadre d'analyse. Tentons humblement l'exercice, si nous ne voulons pas être pris à notre propre farce.

Le sociologue allemand Ulrich Beck, célèbre pour ses travaux sur le risque, peut nous y aider. Aujourd'hui, nous dit-il, « la production sociale de richesses est systématiquement corrélée à la production sociale de risques¹⁵ ». Autrement dit, les dangers auxquels nous faisons face, et que chaque dirigeant identifie, ne viennent plus seulement de l'*extérieur*, mais sont engendrés par la société *elle-même*. Le risque devient *induit* – par les avancées des sciences, des techniques, des activités humaines qui produisent des effets inattendus et négatifs.

Prenons un exemple, connu : la crise des *subprimes* de 2008, aux conséquences cataclysmiques sur l'activité humaine, a été auto-générée par le système lui-même. Cherchant toujours plus de rentabilité, certains fonds et banques d'affaires ont imaginé de nouveaux produits, des *special purpose vehicles*, consolidant les milliers de créances de ménages défavorisés n'ayant souvent pas un sou pour les rembourser. Telle la grenouille de la fable, le véhicule a enflé, gonflé, acquis une valeur toujours plus grande, mais déconnectée de toute réalité. Jusqu'à ce que le premier ménage ne puisse plus rembourser et que, par réaction en chaîne, la pyramide entière s'effondre. C'est une illustration saisissante du manque généralisé de bon sens, d'orientation de court terme et de croyance absolue dans nos modèles.

Nos sociétés contemporaines, explique Beck, changent donc radicalement de visage : si le progrès génère du risque insoutenable, alors il n'est plus nécessairement « bon », ni moral ! Une

15. Ulrich Beck, *La Société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, 2001.

croissance économique sans limites ne conduit pas forcément à un mieux-être collectif mais peut engendrer la faillite du système tout entier. L'humanité doit changer de cap.

Cette prise de conscience s'impose à nous tous. Nullement pour condamner la modernité, la croissance ou l'innovation technologique, mais pour les concevoir, de façon pragmatique, afin de limiter *by design* les risques qu'elles peuvent engendrer. Quand le risque concurrence le progrès, il est temps pour toutes les parties prenantes – entreprises, décideurs publics, société civile – de s'asseoir ensemble autour de la table pour sauvegarder notre maison commune¹⁶.

Sortir de la logique du délire

L'anthropologue canadien Wade Davis suggère une conclusion proche de celle de Beck : la maximisation du profit à court terme n'est ni plus ni moins qu'une absurdité éthique. « Nos modèles économiques sont des projections et des flèches, alors qu'ils devraient être des cercles, expose-t-il. Faire d'une croissance infinie sur une planète finie l'unique mesure de la santé économique revient à se lancer dans une forme de lent suicide collectif. Refuser d'inclure, dans les calculs de la gouvernance et de l'économie, le prix des violations des systèmes biologiques supports de vie, c'est être dans la logique du délire¹⁷. »

16. Le pape François écrit dans sa lettre « *Laudato si'*, sur la sauvegarde de la maison commune » : « “Loué sois-tu, mon Seigneur”, chantait saint François d'Assise. Dans ce beau cantique, il nous rappelait que notre maison commune est aussi comme une sœur, avec laquelle nous partageons l'existence, et comme une mère, belle, qui nous accueille à bras ouverts. »

17. Wade Davis, *Pour ne pas disparaître*, Albin Michel, 2011.



Le suicide global n'est définitivement pas une option séduisante. Sortir de la « logique du délire » devient l'enjeu de notre temps. Cela demandera plus d'effort que la simple inclusion des coûts écologiques dans la comptabilité des entreprises, même s'il est important de le faire.

Greta Thunberg, la jeune Suédoise qui mobilise les cœurs et l'action de tant de personnes de sa génération à travers le monde, déclarait dans son allocution passionnée et indignée à la tribune de l'ONU lors du sommet sur l'action pour le climat à New York en septembre 2019 :

Rien ne va plus. Je ne devrais pas être ici. Je devrais être de retour à l'école de l'autre côté de l'océan. Pourtant, vous venez tous à nous, jeunes, pour chercher de l'espoir. Comment osez-vous ? Vous avez volé mes rêves et mon enfance avec vos mots creux. Nous sommes au début d'une extinction de masse et tout ce dont vous êtes capables de parler, c'est d'argent et des fadaises de la croissance économique sans limites. Comment osez-vous ? Depuis plus de trente ans, les conclusions de la science sont limpides. Comment osez-vous continuer à détourner les yeux ?

Certains ont raillé la fougue adolescente, la maladresse un peu brutale de l'oratrice, allant jusqu'à brocarder son « visage déformé par la haine » ; d'autres, comme le président américain, lui ont conseillé, l'air narquois, de retourner à l'école ; d'autres enfin, ceux de sa génération, et tous ceux qui sont attentifs à l'environnement et à leur propre intégrité, ont été touchés par son discours et ont décidé de se mettre en route. Et nous, que déciderons-nous ? Avant-garde ou arrière-garde ? Rien n'arrête une idée dont le temps est venu. On

songe à l'invitation du Deutéronome, aux premiers temps bibliques : « Vois ! Je mets aujourd'hui devant toi ou bien la vie et le bonheur, ou bien la mort et le malheur. Choisis donc la vie¹⁸ ! »

Il est encore courant, surtout dans le monde de l'entreprise, d'être en désaccord avec cette façon de raconter l'histoire. Les débats restent vifs, mais un consensus est en train d'émerger sur plusieurs points : on parle de *l'humanité* au singulier en tant qu'espèce unique au destin unique ; on évalue le sens positif ou négatif de sa mission à l'aune des conditions d'habitabilité terrestre ; on admet que les risques qui menacent le genre humain proviennent de l'action humaine et donc que le laisser-faire n'est plus une option.

Comment faire pour envisager ce nouvel état du monde à la fois immense, complexe et hétérogène ? Que pouvons-nous y faire, individuellement et collectivement ?

Non coupables, mais tous responsables

Si nous voulons agir, nous devons interroger notre *responsabilité* individuelle et collective. Notre prise de conscience, il faut le souligner, n'est pas immédiate : comme le note plaisamment l'écrivain Stanisław Jerzy Lec : « Dans une avalanche, aucun flocon ne se sent responsable¹⁹. »

Nos concepts juridiques habituels sont pris au dépourvu de cette situation à la fois grave, inédite et urgente. La notion de culpabilité n'est pas opérante : si un chef d'entreprise s'approvisionne à des milliers de kilomètres quand il pourrait le faire localement, ou si mes

18. La Bible, Deutéronome, 30, 15-20.

19. Stanisław Jerzy Lec, *Nouvelles pensées échevelées*, Noir sur Blanc, 1993.



enfants courent acheter des vêtements dans des magasins à la mode engageant sûrement des travailleurs précaires au bout du monde, aucun d'eux ne mérite l'amende ou la perpétuité. Tous, pourtant, jouent leur part dans les déséquilibres planétaires. Et ceci, d'autant plus impunément que la partie adverse, victime de l'écocide – telles les espèces en voie d'extinction –, n'est pas reconnue juridiquement.

Le concept de responsabilité tel qu'il a cours en droit public ou privé, même sans faute, ne fonctionne pas non plus. Les dommages auxquels nous faisons face – massacre des *commons*, fonte des glaciers, disparition des espèces – sont immenses, incommensurables. En face, les sujets agissants et opposables que nous sommes sont *limités* : l'humanité est trop *latente*, trop nombreuse, fractionnée, diffuse, pour y répondre juridiquement. Elle n'est pas opérationnellement *convocable*.

Prenons l'exemple des émissions de gaz à effet de serre : reporter leurs conséquences uniquement sur certains États, certaines entreprises ou groupes humains serait injuste : *quid* de toutes les autres personnes réellement engagées dans le processus ? Les reporter sur l'humanité entière serait matériellement impossible, et tout aussi injuste. Sans compter que les réglementations universelles, tentant d'instaurer des péages collectifs pour absorber des externalités négatives, courent le risque d'être contournées par des « passagers clandestins ». Autre illustration : une entreprise émet des substances polluantes. Si son dirigeant n'endosse *aucune* responsabilité, il est irresponsable. S'il en endosse *toute* la responsabilité, il est aussi irresponsable – d'exposer son entreprise et ses salariés à une charge trop lourde pour eux. Le casse-tête a de quoi décourager. Les régulateurs, juristes, comptables et experts de tout poil, s'y brisent les dents depuis des années.

Appelons la philosophie à notre secours. Lorsque j'étais en classe de terminale, mon professeur avait cette phrase : « Si tu as faim, c'est un problème physique. Si ton voisin a faim, c'est un problème moral. » De la même manière, face aux dérèglements du monde, aucun de nous n'est coupable individuellement. Mais *collectivement*, sur un plan *éthique*, nous sommes tous responsables.

Je prépare des *fajitas* au bœuf pour le dîner. Mes enfants brocardent le menu : « Papa, quand même, pauvre bête, tu imagines dans quelles conditions elle a été élevée ! Et puis, les émissions carbone, tu y as pensé ? » Je rétorque : « Au lieu de râler, aidez-moi donc à préparer le repas, et plutôt que de m'envoyer des textos de la pièce d'à côté pour me demander si c'est prêt, déplacez-vous, ça consommera moins d'énergie ! »

La surenchère ne sert à rien, l'affrontement est stérile : dans cette histoire-là, nous sommes tous engagés. Nous finançons, validons, participons chacun à la longue liste d'actes qui ajoutent à l'ardoise mondiale. Nos routines, aussi inoffensives et dénuées de mauvaises intentions semblent-elles, s'agrègent par millions, par milliards de vies humaines, avec des effets dévastateurs. Vivre ce constat sur le mode de la culpabilité ou de l'autoflagellation ne mène à rien. En revanche, ouvrir les yeux est fondamental.

Nous sommes bien là au cœur du *leadership*. Face à des sujets d'une complexité inouïe, le leader a un premier devoir de lucidité, de conscience, face à l'empreinte sociale et environnementale de son activité. Ce n'est que sur cette base qu'il peut ensuite, à son échelle, impulser une action collective éclairée. Il s'agit, littéralement, de « se rendre compte » et de « rendre compte ». La conscience, expliquait Hannah Arendt, est ce *dédoublement* – regard sur soi, regard sur les autres –, qui fait l'essence même de l'être humain.



D'une communauté involontaire de risques à une communauté volontaire de destin

L'état d'urgence que nous vivons exige une mobilisation *éthique* générale. Plus jamais nos arbitrages ne seront uniquement mathématiques ou financiers : vingt malades se trouvent en soins intensifs. Quatre respirateurs seulement sont disponibles : on les attribue, mécaniquement, aux patients les plus jeunes, condamnant les seize autres. Le geste, quelles que soient ses justifications médicales, appelle nécessairement une réflexion humaniste, sans laquelle l'élimination des plus faibles deviendrait un pur réflexe.

« Ce dont notre époque a le plus besoin, notait en ce sens l'économiste et mathématicien roumain Nicholas Georgescu-Roegen, c'est d'une nouvelle éthique. Si nos valeurs sont justes, tout le reste – prix, production, distribution et même pollution – doit être juste. Au commencement, l'homme s'est efforcé d'observer le commandement : “Tu ne tueras point” ; plus tard : “Tu aimeras ton prochain comme toi-même”. Voici le commandement de cette ère-ci : “Tu aimeras ton espèce comme toi-même”²⁰. »

Mettre l'adage en pratique suppose de changer de paradigme, à tous les niveaux de la société. À la notion d'*imputabilité*, renvoyant à une faute passée, substituons celle de *mission* – opérante, constructive, tournée vers le futur. Pour désigner la « responsabilité », la langue anglaise rend bien compte de cette nuance, en admettant deux termes distincts : celui de *liability*, qui suppose un passif

20. Nicholas Georgescu-Roegen, *La Décroissance : Entropie, écologie, économie*, Sang de la Terre, 1995.

juridique, et celui d'*accountability*, qui au contraire projette vers l'avant et suggère l'obligation de transparence.

C'est bien cette *accountability* que doit faire sienne le leader de demain – chef de famille, responsable d'association, de communauté citoyenne ou d'entreprise. Dès lors qu'il examine sincèrement sa raison d'être, il entre en capacité de faire pivoter concrètement son modèle, d'orienter au jour le jour sa stratégie, ses modes d'action, sa relation à son environnement. Le cap diffère nécessairement suivant le domaine, l'activité, la sensibilité de chaque dirigeant, de chaque organisation. Mais un dénominateur commun s'impose : la soutenabilité.

Notre modèle, on l'a vu, n'est plus soutenable ni horizontalement à l'échelle planétaire, ni verticalement au regard des générations futures : « L'universalisation du niveau de vie occidental est un processus qui ruinerait écologiquement la terre. Le niveau de vie occidental n'est pas universalisable ni par conséquent juste²¹ », résumait le philosophe allemand d'origine italienne Vittorio Hösle. Ainsi, notre société du risque contemporaine se distingue du passé par deux ruptures fondamentales. D'une part, les progrès de l'humanité sont aussi devenus sa limite. D'autre part, le mode de vie des plus prospères ne peut plus être universalisé sous peine de précipiter l'humanité vers sa fin.

Dès 2005, le préambule de la Déclaration universelle d'interdépendance, signée par un collectif de personnalités internationales, intellectuels et scientifiques, formulait l'invitation suivante : « Le moment est venu de transformer cette communauté involontaire de risques en une communauté volontaire de destin, de construire

21. Vittorio Hösle, *Philosophie de la crise écologique*, Wildproject, 2000.



l'interdépendance comme un projet²². » Or aucune communauté de destin n'est possible sans mise en cohérence de l'action, dans toutes les sphères humaines – entreprises, marchés financiers, institutions publiques, individus.

Fissuré de toutes parts, notre XXI^e siècle fait figure de Babel. Nous vivons en totale interdépendance sans que règne pour autant la solidarité. Notre extrême connexion digitale, technique, commerciale, ne suscite pas de coopération spontanée. La prospérité croissante en valeur absolue n'abolit pas les écarts entre les très riches et les très pauvres. L'accumulation de connaissances scientifiques ne s'accompagne pas d'une lecture cohérente du monde et de son devenir.

Il est temps que l'humanité, fragmentée, retrouve une unité d'action. Chaque dirigeant, sous peine d'obsolescence accélérée, doit y prendre sa part.

22. Déclaration universelle d'interdépendance, ONU, 2005 : <http://www.collegium-international.org/fr/presentation/textes-fondateurs/declaration-universelle-d-interdependance.html>.

Chapitre 2

L'intelligence systémique

Je ne me sens pas responsable des générations futures. Elles n'ont rien fait pour moi.

GROUCHO MARX

Refonder le système pour bâtir un avenir commun

Où que nous soyons nés et quelle que soit notre histoire, nous portons tous en nous le sentiment de la fragilité. La pandémie de Covid-19 nous l'a âprement rappelé, en faisant resurgir la mort à nos portes – une mort d'ordinaire soigneusement tenue à distance par nos sociétés, jusque dans les subtilités d'un vocabulaire qui lui préfère des locutions pudiques comme « pronostic vital engagé », « disparu », « longue maladie ».

Éruptions, catastrophes naturelles et sanitaires, génocides : les plaques tectoniques de l'histoire bougent, laissant à chacun des cicatrices cachées, un sentiment d'urgence intérieure ou d'inquiétude permanente.

Ces événements brutaux, imprévisibles, Nassim Nicholas Taleb¹ les nomme des « cygnes noirs » (*black swans*). Pour ce chercheur et statisticien libano-américain, certains faits à très faible probabilité

1. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*, *op. cit.*



surviennent soudainement, déjouant toutes les prédictions dont l'humanité est friande. Personne ne les voit arriver, mais ils ont des conséquences d'une magnitude exceptionnelle. Nous en avons tous connus. Pour Taleb, c'était la guerre du Liban. Pour les membres de ma famille, la nuée ardente d'un volcan ou l'exil. Pour les systèmes financiers, la crise de 1929, celle de 1987 – j'étais alors à New York, c'était le tout premier jour de ma vie professionnelle et j'ai vu des cols blancs, saisis de panique, jeter leurs ordinateurs par la fenêtre, ou le krach plus récent de 2008 incarné par la faillite de Lehman Brothers.

En ce début de XXI^e siècle, les *black swans* se multiplient. Le Covid-19 en est un, parmi d'autres : actes terroristes, événements climatiques extrêmes... Les crises – économiques, de gouvernance, scientifiques et technologiques, sanitaires, sociales, migratoires, politiques ou territoriales – ne datent pas d'hier. La nouveauté, c'est leur profonde interdépendance : elles se succèdent, se précipitent, s'entretiennent et se superposent sous nos yeux, à une vitesse inouïe.

Aujourd'hui, nous sommes assis collectivement sur une poudrière qui peut sauter d'un jour à l'autre. Où que porte le regard, il se heurte à l'inacceptable : des gardes-côtes en Grèce, berceau de notre civilisation, tirant au fusil sur des migrants ; des soignants italiens qui doivent choisir qui sauver, faute d'un matériel que les pays voisins refusent de leur prêter ; une biodiversité qui fond comme banquise au soleil. Nous consommons une planète et demie par an, oubliant que nous n'en avons qu'une. Comme ces marquis du XVIII^e siècle étourdis de leur propre train de vie et dégrisés par la Révolution, ceux qui brûlent la planète par les deux bouts risquent de se réveiller brutalement, avec la terrible nouvelle : « Monsieur, vous êtes ruiné ! »

Le monde file comme une carriole folle. Nous ne pouvons ni sauter ni attendre l'impact cramponnés au siège : nous n'avons d'autre choix que d'activer nos neurones et nos cœurs pour trouver des solutions. « [...] ce qu'on apprend au milieu des fléaux, concluait l'auteur de *La Peste*, [...] c'est qu'il y a dans les hommes plus de choses à admirer que de choses à mépriser². » Tâchons de lui donner raison – et d'éviter les raccourcis dangereux que l'on entend parfois dans les temps troublés : « Il y a trop d'humains sur la planète, voilà tout ! Une bonne guerre, une bonne pandémie, ça fait un bon ménage ! » Glaçant.

La question n'est pas d'abord démographique. La planète peut nourrir bien davantage d'habitants qu'elle n'en compte aujourd'hui : tout dépend de leur façon de vivre, de produire, de consommer. L'humanité est grosse d'une réflexion sur son destin commun. L'accélération et l'approfondissement des crises invitent à nous y pencher de façon sérieuse, et *différente*. Quand les schémas se répètent, prenons le temps d'un pas de côté. C'est d'ailleurs le génie de Nassim Nicholas Taleb que de nous prévenir contre les erreurs de perspective : on ne peut, par définition, anticiper l'inattendu. On peut en revanche concevoir des modèles qui sauront mieux l'absorber que d'autres : des systèmes « antifrágiles », comme l'explique le chercheur³. Pour Taleb, le contraire du fragile n'est pas le « fort », le dur ou le rigide, mais l'agile, le souple, tout ce qui peut se déformer et accueillir l'aléa – un peu comme le roseau de Jean de La Fontaine, qui ploie sous la tempête quand le chêne immense et majestueux est renversé net. Nous

2. Albert Camus, *La Peste*, in *Théâtre, récits, nouvelles*, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 1962.

3. Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : Things that Gain from Disorder*, Random House, 2012.



essaierons, dans cet ouvrage, de mieux comprendre comment cette notion d'*antifragilité* peut s'incarner dans les organisations.

Cette capacité à repenser le *système* est clé. Nous faisons tous partie d'un système et de sous-systèmes gigantesques qui façonnent nos comportements. Ma place dans le système – au sommet, au milieu, à la base – et la nature de ce système – vertueux ou pervers – est un déterminant plus profond de mon comportement que ce que mon libre arbitre me suggère.

Aujourd'hui, nos systèmes socio-économiques sont devenus *insoutenables* – dans le double sens du terme : il est impossible de les supporter dans la durée, et impossible de les défendre rationnellement.

C'est un peu l'histoire du Golem : dans cette légende juive d'Europe centrale, certains sages éclairés avaient le pouvoir de façonner des personnages de glaise auquel ils insufflaient la vie en traçant sur leur front le mot *emet* (« vérité » en hébreu) qui devient, lorsque sa première lettre est effacée, *met* (« mort »). Animé et docile, dépourvu de volonté propre, le Golem servait son maître en bon domestique, jusqu'à ce que ce dernier mette un terme à sa vie avant que, grandissant trop, il ne devienne incontrôlable.

Un jour, un homme épris de pouvoir voulut un Golem à sa mesure, puissant, immense. La créature dépassa vite son maître. Pris de frayeur, celui-ci grimpa au plus haut d'une haute échelle pour effacer la première lettre au front du serviteur. Le géant de terre, instantanément privé de vie, tomba en poussière, ensevelissant l'homme trop épris de puissance dans un torrent de boue.

Nous avons collectivement modelé un Golem qui nous échappe. Comment ne pas en devenir les victimes ? En posant, d'abord, la question de notre *responsabilité* individuelle et sociétale. Nous

contribuons tous, sans le vouloir, à l'état du monde. Quand je me rends en voiture au bureau ou que je bois dans un gobelet en plastique, je me rajoute sur la longue liste de ceux qui contribuent à alimenter les immenses incendies de forêt en Australie, en Amazonie ou en Californie. Pour autant, suis-je coupable ? Non, mais sans doute inconscient et peut-être incohérent. Dois-je être sanctionné ? Comment ? Personne n'est vraiment coupable et cependant, nous sommes tous responsables. Les concepts juridiques classiques sont devenus inopérants face à ces nouveaux enchaînements.

En revanche, notre *éthique* doit parler. Les défis de notre siècle supposent de passer de la faute, de l'imputabilité à la *mission* : de « Qu'ai-je fait de mal ? » à « Que puis-je désormais faire de mieux ? ». Les crises que nous traversons – ou plutôt qui nous traversent – nous font prendre conscience que le monde est un système, que nous n'en sommes ni les maîtres ni les esclaves, mais collectivement et individuellement les garants et les responsables. Reconnaître une certaine transcendance dans nos vies, ce n'est pas un gros mot : c'est accepter que nous avons chacun la liberté de participer à des choses plus grandes que nous, de contribuer à un bien commun. Pour cela, il nous faut un peu de courage bien sûr, de recul et d'enthousiasme, mais aussi un nouvel esprit *partenarial* : seuls, nous ne pourrions jamais inventer demain.

Le leadership en désarroi

Aujourd'hui, le leadership fait face à une triple rupture : épistémologique, organisationnelle et de compétences.



Une rupture par rapport au vivant

L'impact de l'humanité sur les autres espèces ne peut plus être sous-estimé. Il s'agit de repenser impérativement notre rapport au vivant, à la fois pour les autres espèces et pour nous-mêmes. Agir pour le vivant devient notre propre assurance. Les registres de leadership doivent devenir des registres biologiques, physiques, climatiques, ce qui suppose une mise à niveau des connaissances des dirigeants actuels, lesquels ont une culture minérale, technique, politique, organisationnelle, sociologique parfois, mais trop peu sensibilisée au vivant, aux écosystèmes, aux *milieus* d'où viennent leurs ressources et dont dépendent leurs chaînes de valeur.

Une rupture par rapport aux organisations

« *Old rules don't apply* » : on ne peut pas réinventer le monde avec de vieilles règles du jeu. Les organisations ne pourront plus ressembler à ce que nous connaissions il y a dix, vingt ou trente ans. Les physiciens utilisent la notion de « valence » : la valence d'un atome détermine le nombre d'autres atomes auxquels il peut se lier. Une valence de 1 indique qu'un atome ne peut se lier qu'à un seul autre atome, une valence de 3 indique qu'il peut se lier à trois autres atomes, etc. Nos sociétés et nos organisations ont aujourd'hui une forte valence, reliant structures, territoires, métiers. Un physicien, l'un des meilleurs chercheurs de sa génération, me l'expliquait avec des mots simples : « Dans mon métier, je regarde ce qui se passe à différents niveaux. Il me faut continuellement changer d'échelle de temps et d'échelle spatiale. Considérer la pandémie force à élargir les horizons de pensée, à regarder la nature des liens – voire des liens jusqu'alors inconnus. ». De même, le dirigeant cherchera à accroître

la capacité de l'organisation à se relier à un ensemble qui ne dépend pas *que* d'elle, et sera capable d'ajuster sa stratégie en retour.

Une rupture de compétences

Jusqu'alors, spécialement en France, ont été sélectionnés et valorisés des leaders de l'optimisation d'un système, des gestionnaires issus de prestigieuses grandes écoles. Mais aujourd'hui, nous avons besoin d'entrepreneurs, de bâtisseurs, de transformateurs, de « briseurs de moules » et d'inventeurs. Le dirigeant d'une grande école de gestion européenne me confiait : « Au World Economic Forum où je suis intervenu, la question du leadership et des Business Schools m'a été posée en ces termes : "Pourquoi recruterions-nous des diplômés des BSchools alors qu'ils n'ont plus ce dont nous, les entreprises, avons besoin, à savoir deux compétences essentielles, penser en système, et maximiser deux ou trois *outcomes* au-delà de la seule performance financière ?" » Cette rupture de compétences invite à revisiter en profondeur la formation initiale comme la formation continue. Le sociologue et philosophe Edgar Morin résumait ainsi cette question fondamentale : « Il y a un problème capital, toujours méconnu, qui est celui de la nécessité de promouvoir une connaissance capable de saisir les problèmes globaux et fondamentaux pour y inscrire les connaissances partielles et locales. La suprématie d'une connaissance fragmentée selon les disciplines rend souvent incapable d'opérer le lien entre les parties et les totalités [...]. Il est nécessaire d'enseigner les méthodes qui permettent de saisir les relations mutuelles et influences réciproques entre parties et tout dans un monde complexe⁴. »

4. Edgar Morin, *Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Le Seuil, 2000.



Sortir des sables mouvants

Face à ces ruptures, la tentation est grande de jouer chacun pour soi, au péril de tous. Michel Serres nous donne littéralement à *voir* l'engrenage qui lie puissance, aveuglement et tragédie : en ouverture de son *Contrat naturel*⁵, il décrit un tableau du maître espagnol Francisco de Goya, le *Duel au gourdin*. Dans cette toile sombre, violente, deux hommes s'affrontent à coups de masse, sur un terrain de sables mouvants. Les corps se tendent dans l'effort, le sang coule. « Or, le peintre, analyse le philosophe, enfonça les duellistes jusqu'aux genoux dans la boue. À chaque mouvement, un trou visqueux les avale, de sorte qu'ils s'enterrent ensemble graduellement. À quel rythme ? Cela dépend de leur agressivité. À lutte plus chaude, mouvements plus vifs et secs qui accélèrent l'enlèvement. L'abîme où ils se précipitent, les belligérants ne le devinent pas. » Il n'y aura ni vainqueur ni vaincu, puisque tous deux vont périr submergés à mesure de la force inconsciente qu'ils déploient. L'intelligence systémique permet de considérer cette scène de l'*extérieur*, de prendre du recul, de comprendre ce que les protagonistes eux-mêmes ne voient pas pour les mettre en garde et infléchir le cours du drame.

Passer d'un duel à la massue à un état de société harmonieux et responsable ne se fait pas du jour au lendemain. Ambitieuse, l'évolution est nécessairement *progressive*, et suppose des stades incontournables.

5. Michel Serres, *Le Contrat naturel*, Flammarion, coll. « Champs Essais », 1990.

Thérèse d'Avila, dans *Le Château intérieur*⁶, comparait en 1588 son ascension mystique à un très haut escalier dont chaque marche supposait un grand effort. Trois cents ans plus tard, vers 1890, une autre Thérèse, jeune fille normande originaire de Lisieux, reconnaissait s'essouffler, dans sa propre quête intérieure, sur les hauts degrés de sa vénérable homonyme. Elle constata que certaines maisons nanties possédaient un appareil – les premiers ascenseurs –, pour faciliter la progression et déclara : « J'ai trouvé l'ascenseur⁷ ! » qu'elle identifiait, dans son cas, au mouvement d'abandon à l'esprit d'enfance.

Pour le leader de l'avenir, comment faire évoluer notre système de valeurs pour poser le gourdin et contribuer à un avenir commun ? Comment, pour soi et pour les autres, grandir, à partir d'un état initial à la libération de nos potentialités ? Quel est « l'ascenseur » vers le meilleur de soi ?

Le chemin relève d'une patiente interrogation intérieure ; souvenons-nous que chercher du côté de l'humain pour comprendre et améliorer le monde est une constante de la civilisation occidentale. Avoir une conscience claire des étapes à parcourir et des motivations sous-jacentes à chacune d'elles est déjà un accélérateur de progrès considérable.

Figurons-nous une spirale ascendante, jalonnée d'une alternance de couleurs chaudes et froides⁸ : beige à la base de la spirale, puis violet, rouge, bleu, orange, vert, jaune, et enfin turquoise. Chacune représente un stade de maturité du système de valeurs, alternant entre niveau individuel (couleurs chaudes) et collectif (couleurs

6. Thérèse d'Avila, *Le Château intérieur*, in *Œuvres*, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », 2016.

7. Thérèse de Lisieux, *Manuscrits autobiographiques*, Ms C 03r.

8. Don Edward Beck et Christopher C. Cowan, *Spiral Dynamics : Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, 2005.



froides). Notons qu'il n'y a aucun jugement quant à la « couleur », au stade où se trouve une personne ou une société : chaque système de valeurs est une réponse *adaptée* à un environnement donné, et nous passons tous, dans notre développement de l'enfant à l'adulte, par l'ensemble des premiers stades. Le monde qui est le nôtre requiert, pour gérer son extrême complexité, une progression, un développement de la part du leader et de chacun de nous vers le sommet de la spirale, vers le jaune et le turquoise.

Le stade *beige*, individuel, correspond aux premiers moments de l'existence humaine : hordes errantes, populations confrontées à des catastrophes majeures ou à des mouvements de panique, tout petit enfant, préoccupés avant tout de leur survie. Il implique les réflexes vitaux reptiliens : agressivité ou fuite. Le niveau suivant, le *violet*, collectif, représente les premières tentatives de constitution de groupes et de coopération pour s'extraire de ces circonstances pénibles : c'est l'apprentissage des codes de la société ou le classique développement de l'enfant, qui s'abreuve de rituels ou de contes pour décrypter le monde et se rassurer. Arrive ensuite le stade *rouge*, qui dans le cadre sécurisant fourni par le *violet*, permet aux individualités de s'exprimer, de s'affirmer – de façon positive en recherchant des responsabilités, ou négative en recherchant la domination. Dans le domaine du management, les dirigeants « rouges » sont décisifs, orientés vers l'action, mais peuvent aussi générer de l'insécurité et de la volatilité. Le système de valeurs *rouge* finit par mener au chaos, aux inégalités, aux oppositions. Il appelle une canalisation des désirs.

C'est le stade suivant, *bleu*, atmosphère collective plus riche que le *violet* : le groupe offre un sens à ses membres, des règles, un récit collectif, politique, juridique, spirituel ou historique. Il est fondamental pour une société ou une organisation de passer par cette

phase, qui la structure. Le risque toutefois en est la bureaucratisation, la pensée de chapelles et de systèmes. Face à la pression, l'individu passe lors au stade *orange*, marqué par la recherche de liberté, d'autonomie, de créativité, d'expression individuelle, d'innovation. Il ne cherche pas nécessairement à exercer le pouvoir mais à continuer le jeu collectif et à gagner. La quête actuelle de *croissance* dans le système occidental correspond à cette phase *orange*, de même qu'une large frange du leadership contemporain. L'*orange* génère l'abondance, mais aussi la compétition, les inégalités, la perte de sens.

Le stade suivant, *vert*, vient combler ce vide. Face à la dynamique matérialiste de l'*orange*, le *vert*, soucieux d'harmonie, réintroduit de l'émotion, de l'intuition, et répare les dommages collatéraux de la phase précédente – en veillant à l'égalité de genres, à la diversité, à l'équilibre entre l'humain et la nature, la vie professionnelle et la vie privée... Certaines sociétés comme les pays scandinaves, le Canada ou la Nouvelle-Zélande, se placent à ce stade. En management, il correspond à des organisations horizontales, au souci du développement des personnes... Ce système est clé, mais affaiblissant la hiérarchie et les structures, il peine à gérer les questions « dures » de notre temps – dérèglements climatiques, tensions géopolitiques ou insécurité.

Se présente alors vers le haut de notre spirale une rupture radicale : le *jaune*. C'est le stade où s'affirme le *dirigeant de l'avenir*, celui dont ont besoin les organisations et le monde d'aujourd'hui. Nous expérimentons tous peu ou prou dans nos vies les précédentes couleurs. Mais celle-ci appelle une progression délibérée, consciente. Les organisations ont besoin d'actions relevant de la totalité du spectre des couleurs : des décisions résolues et combattantes – *rouges*, des structures et des règles adaptées – *bleues*, une performance objectivée – *orange*, un soin porté aux personnes et à



l'environnement – *vert*. Le leader capable de les faire grandir est *jaune*, au sens où il parvient à percevoir autour de lui et en lui toute cette gamme de valeurs, le contexte où elles sont indispensables, ou celui où elles doivent évoluer.

Il a le recul nécessaire, l'ampleur de vues, le sens de la responsabilité vécue comme une mission, mais aussi la créativité, l'absence de peur de l'échec, l'autonomie par rapport aux regards extérieurs, la capacité à concilier court terme et temps long : toutes les compétences nécessaires à la résolution de problèmes complexes. Il perçoit le système entier, comme un Kaléidoscope d'opportunités. Non seulement il pense hors de la boîte mais plus encore il *vit* en dehors de la boîte. Il crée des organisations qui servent toutes les parties prenantes et la transformation positive du monde. Il est ce dirigeant de l'avenir qui saura emmener son organisation et son écosystème vers demain.

L'ultime niveau de la spirale n'est encore largement observable aujourd'hui, mais en lente émergence. C'est le *turquoise*, système humaniste, soutenable, où l'individu et le collectif ont pleine conscience de leur destin partagé, coopèrent pour un bien commun. La croissance y est jaugée de façon extra-financière, à l'aune de l'impact social et environnemental. Seul un système *turquoise* peut prétendre endiguer une crise aussi colossale que le réchauffement climatique. Deux penseurs contemporains illustrent particulièrement cette approche, qui font de l'homme une partie intégrante du cosmos et placent en retour le cosmos au cœur de l'homme – idée à laquelle les philosophes étaient familiers depuis le début de l'Antiquité jusqu'à la fin de la Renaissance : dans la tradition occidentale, le jésuite Pierre Teilhard de Chardin et, dans la tradition orientale, le sage indien Sri Aurobindo, dont les pensées se répondent et se rejoignent, attestant de l'universalité de ce degré d'humanisme.

Leader « Jaune » en termes de maturité des valeurs, capable, souvenons-nous, d'appréhender à tout moment les quatre dimensions de son organisation et de son environnement – visible, invisible, individuel et collectif –, le dirigeant de demain est avant tout confiant dans le potentiel sans cesse renouvelé de l'humain. À même d'insuffler de la vitalité à son organisation, il mesure la vertu et la valeur du « vivant ». Il ne craint pas d'engager la réflexion sur lui-même, comme le faisaient avant lui les créateurs, les découvreurs, les renaissants des siècles passés.

Solitaire ou solidaire ?

Pour mieux comprendre cette idée de système, observons le corps humain. Comme notre corps social, c'est un système complexe, composé de sous-systèmes subtilement équilibrés. Si l'un d'eux flanche – système respiratoire, digestif, nerveux, cardiaque ou circulatoire –, c'est l'ensemble qui est en risque. De même, aucun État, aucune organisation, aucune entreprise ou association, ne peut fonctionner en vase clos : chaque partie est responsable de la société, et de l'humanité tout entière contemporaine et future, ainsi que de tout le vivant.

Face à ce constat et aux difficultés qu'il soulève, deux attitudes sont possibles : le repli sur soi ou la coopération. On retrouve là Albert Camus, qui résume on ne peut mieux ce dilemme dans « Jonas ou L'Artiste au travail⁹ » : un peintre talentueux, Gilbert Jonas, se voit abandonné de tous. Il s'enferme chez lui, où il crée son dernier chef-d'œuvre, une toile « entièrement blanche, au centre

9. Albert Camus, *L'Exil et le Royaume*, in *Théâtre, récits, nouvelles*, op. cit.



de laquelle Jonas avait seulement écrit, en très petits caractères, un mot qu'on pouvait déchiffrer, mais dont on ne savait s'il fallait y lire *solitaire* ou *solidaire*¹⁰ ».

Le repli sur soi

La tentation du repli sur soi est grande, comme nous le rappelons sans cesse l'actualité mondiale. Pour sauver leur peau, certains choisiront la solitude, leurs intérêts avant tout, le protectionnisme, l'affrontement : « Quand j'aurai pris toute la Phynance, je tuerai tout le monde et je m'en irai¹¹ », pestait le Père Ubu, antihéros absolu du théâtre de l'absurde. On retrouve là des préceptes souvent égrenés dans l'histoire des idées, de la formule hobbesienne « L'homme est un loup pour l'homme » au fameux « L'enfer, c'est les Autres » de Jean-Paul Sartre.

La coopération

D'autres – chefs d'entreprise, mères ou pères de famille, responsables de collectivités ou d'associations – renverseront la proposition : l'enfer, c'est l'absence de lien, c'est de ne plus s'embrasser, ne plus serrer une main amie, ne plus se retrouver pour rire, pleurer, travailler, échanger, créer.

Alors, *solitaire* ou *solidaire* ? C'est là que commence la réflexion sur le leadership. Leadership pour *se servir*, décompter ses dividendes et son bonus en fin d'exercice ou ses voix aux urnes à chaque échéance électorale ? Ou leadership pour *servir* la collectivité, le vivre-ensemble, l'avenir de nos enfants ?

10. *Ibid.*

11. Alfred Jarry, *Les Minutes de sable mémorial*, Mercure de France, 1894.